

学校経営の改善に関する研究

— 教務主任からみた教職員の経営参加について —

1 堀川 義昭 2 武石 吉雄

3 中野 直重 4 田中 達久

5 村松 幹夫 6 渡部 栄

も く じ

I はじめに	1	V 調査結果とその考察	7
II 研究のねらい	3	1 教育目標と経営参加	7
III 研究の要旨と調査項目	3	2 職員会議と経営参加	17
IV 研究(調査)方法	6	3 校務分掌と経営参加	24
		4 教務主任と経営参加	31

I はじめに

現代科学のめざましい進歩と技術革新、さらに激しい社会的・経済的変動を背景として、学校にも教育内容の現代化と精選が要請され、さらにまた、学校経営の面でも、近代化・最適化・システム化等のことばが盛んに使われるようになった。その意味するものは、まだじゅうぶん熟しているとはいえず、現場の学校の実践の姿においても、確たるものは見られない。しかし従来の経営から脱却し、その意味するものに一步でも近づきたいとする一種の焦燥感と努力は感じられると思う。

ところで、わたしたちは、その職場である学校をもう一度素直に見つめてみよう。

学校の廊下に紙屑が落ちていないだろうか。教室の時計が止まっていないだろうか。教室のドアがこわれていないだろうか。水道の水がたれっぱなしになっていないだろうか。こういうことの一つもない学校は、教職員の心づかいが、子どもひとりひとりの細かいことにまで行き届いているに違いない。

1 中頭 大漢小学校

2 三条 条南小学校

3 東蒲 津川小学校

4 東頭 旭 中学校

5 三島 三島中学校

6 両津 南 中学校

こうした学校では、校長は教職員と隔意なく気軽に、時には真剣に子どもの問題を話し合い、教務室では、子どものことがよく話題になっているに違いない。教職員は安定し、自分の長所を積極的に生かすよう努力し、親と地域の人たちの力がこれに加わって、子どもの幸せを守り育てているに違いない。平凡な表現かもしれないが、これがまず私たちの求めるべき学校の基本的な姿であろう。

これを、教育目標・職員会議・校務分掌の三つについて考えてみよう。

教育目標は、すべての教育活動・学校経営の基本である。このねらいは教職員のじゅうぶんな共通理解を基にして、学年化・学級化が図られ、子どもたちの日常実践の中に、具体的な生きた指針として流れているだろう。

職員会議は、教職員のひとりひとりが、自由な意見、責任のある発言を活発に述べ、お互いの意見を尊重し合う節度ある運営がなされているであろう。

校務分掌は、命令されたという意識ではなく、先生がたは自分の仕事だという積極的な自覚の上に立って、人與人、仕事と仕事とが有機的な関連を持ちながら遂行されているであろう。

以上、あるべき学校経営の姿を考えてみたが、現状ではどうであろうか。このとうぜんと思われる理想図を、実際に行なうことはなかなかむずかしい。

教科指導等、直接的なものには強い関心を示す教職員も、こと学校経営などといわれると、それは校長・教頭の仕事、われわれには無関係といった意識が強く、経営組織の一員としての自覚などは見られない。このことは、管理職にも責められるべき点があるのかもしれない。いずれの責任を問うにせよ両面交通を考えず、一方交通の上意下達のみで終わる組織では、経営の民主化は図れない。

企画(運営)委員会が、形式化してはいないだろうか。またこれが一般教職員にとって 一種の特権的な存在として見られたり、われわれとは遊離した組織と見られるようでは、学校の経営全体が問題である。この傾向がないと否定しきれぬであろうか。

教育目標の共通理解・具体化・学年化・学級化もそれほど簡単ではない。なかなかうまくいかないのはどこに原因があるのだろうか。目標の計画、設定段階、具体化の過程・年度末の評価にそれぞれ問題のあることが、自校の場合を考えてもうなづける。すなわち、マネジメントサイクルがうまくいっていないことになる。

職員会議は、学校経営における重要な会議であることは理解できても、教職員にはどうもきらわれる傾向がある。「ああ、きょうも職員会議か」といった、ため息まじりの声も聞かれ、ある者は会議などど吹く風と他のことを考えたり、ある者は内職仕事に時をかせぐ。出席統計、採点づけに。なぜ職員会議はかくもきらわれるのだろうか。きらわれない職員会議にするためには、発言にユーモアがほしい。批判はあたたかいものでありたい。意見は建設的であってほしい。会の初めに合唱があってもよいだろうし、時には茶菓でくつろぐのもよい。少しの気の使い方で、職員会の空気は和らぎ、職員の嫌悪感も薄らぐに違いない。

しかしながら、職員会議改善の基本的条件はもっと別のところにあることを忘れてはならない。

提出されるさまざまな問題をあらかじめ整理分類し、問題の軽重、事の緩急によって審議の順序や時間配分を考え、司会者・提案者がそれをじゅうぶん熟知し会議に臨むよう配慮しなければならない。ま

た司会の技術も重要な意味を持つ。さらにまた会議する者—教職員の発言技術も反省すべき点が多い。一般的に教員の発言は、説教調、自己満足的でくどいという定評がある。

こうした 議題精選→議案検討→司会技術→会議者の発言の一連のつながりを、密度の高いものにすれば「またか」の声は自然と消えていくのではないだろうか。

校務分掌については、前にも述べたように、やらされるという被雇用者意識が強く、また教員の場合には、雑務→軽視というとらえ方が多い。そのため遂行意欲に欠けることはいなめない事実のようだ。

われわれは、よく「教員は忙しい」、「教員の仕事量は多過ぎる」と口にする。確かにそうであろう。

しかし、われわれはそこで、もう一度考え直す必要があろう。「教員が自分自身で忙しくしていることはないだろうか。」「つまらぬことで忙しさをかこつことはないだろうか。」「仕事が多い、忙しいといいながら、その能率化の手立てや方法を真剣に考えているだろうか」等の反省である。また教育界以外の人の目から見れば、「教員の多忙さなどは？」という批判もあろう。視野を広げて検討することも必要ではないだろうか。

ひょうに、くどい説明になったが、研究テーマをめぐる問題点について触れてみた。

Ⅱ 研究のねらい

以上のことから、学校経営に関する教職員の参加について、教育目標・職員会議・校務分掌の三つの柱を立て、教務主任の目から見た意識・実態を探り、経営改善に役立てたいというのが研究のねらいである。

なお、教務主任の経営参加についても、その職務内容・校務処理等について調査を行なった。

Ⅲ 研究内容の要旨と調査項目

1 研究テーマの「経営参加」について

研究テーマである「経営参加」について、ここで少し述べておきたい。

はじめに述べたように「教育の現代化」と合わせて「学校経営の近代化ないし現代化」が大きくクローズアップされ、今日的課題になっている。その経営の近代化・現代化は一経営の民主化と合理化を支柱としている。そして民主化の考え方の中心に「経営参加」がすえられる。

つまり、教職員の学校経営参加にかかわる意識のあり方は、現代学校経営における重要課題の一つといえよう。民主的経営は、全教職員の意欲的参加が前提であり基礎になる。教職員のひとりひとりが学校経営に参加しているのだという意欲と満足感が、学校経営をささえることになる。

その意欲と満足感はどこから導き出されるものであろうか。

まず、教職員の特性・能力をじゅうぶん発揮できる場と機会を整えることであろう。そしてそれを単なる個人に対する適応・思いつきで与えることだけにとどめないで、全職員を結びつけた組織的連帯での満足感と意欲にまで高めなければならない。全職員の連帯感を図るために、経営組織を民主的にしな

なければならない。分掌事務の処理にしてもただ委任するだけでなく、処理の手だて、職務内容の明確化、権限の委譲、責任体制の確立など、共通理解に基づいたものでなければならない。

こうした職員の連帯感に立つ学校経営機能・管理機能への参加・分担の意欲は、その前の段階である「意思決定機能への参加」から導き出されよう。

われわれは、従来も、教職員の意思反映の重要な場である職員会議に参加してきたし、運営委員会のほか各種委員会に参画し、また管理・経営面の機能も主任層の立場で分担してきたから、今さら何をという方があるかもしれない。

しかし「経営参加」の考え方は、各人各様、多種多様であり、そこから生ずる現実問題も、悩み多く鋭い対立を見せている姿が、現場の学校に数多く見られるわけである。

私たちは「経営参加」の考え方を「教職員の意志決定機能への参加」と「学校管理機能の分担・参加」の二つの視点でとらえ、話し合った。

経営は校長ひとりのできるものではない。教職員の良識が反映されなければならないし、校長は、それを尊重しなければ、経営などできるはずはないのである。ただし、そこでの問題は教職員の良識であろう。校長の掌理権を全面的に否定し、その権限をすべて奪い取るような方向での経営参加は対立抗争を招くに違いない。校長と教職員の信頼関係に結ばれた組織でなければ、経営参加の実は結ばないのではないだろうか。

(1) 学校の教育目標と経営参加

学校の教育目標は、その学校の児童・生徒に期待する人間像を示したものである。

児童・生徒をこのように育てたいという願いがこめられたものである。このような教育目標は、当然全職員の共通理解のもとで作られ、生き生きとして作用されなければならない。

それだけに個々の教師は、教育目標をはじめとして年度の重点目標・努力事項・経営方針には積極的な関心を寄せると同時に、主体的に学校経営の中に自分の教育姿勢を求め、日々の教育活動をその関連の中で推進していくことが、たいせつなことである。それが教師の経営参加の姿である。

(2) 職員会議と経営参加

職員会議は、フォーマルなコミュニケーションを通して教職員に経営の場を与えるものとして重要なものである。学校経営に関する各種の活動は、おおむね職員会議に始まり職員会議に終わっているといってもよい。

校長は、「校務をつかさどり、所属職員を監督する。」ほかに管理機関として営造物管理権に基づいて指揮命令する立場にあり、職員に対して指揮命令する職権をもっている。

ところが管理者たる校長は、校務のほとんどを職員会議を通じて行ない、校長の専断を避けて教職員と共同で協議し、共通な意識を形成して、学校の意思決定機関としての機能を事実上果たしている。

(3) 一校務分掌と経営参加

校務遂行の能率化は、学校経営の能率化・合理化に直結している。一方校務の分担は教職員個々の能力・適性そして成功感・満足感等に具体的に結びつく問題であるが、きわめて関心が高い。

校務分掌の決め方・あり方は、教職員の意欲に直接につながっている。したがって決定に際しては、意見や希望をじゅうぶんに受け入れ、慎重に配慮する必要がある。

組織は、人と人、仕事と仕事とが有機的に働くものでないと意味がない。それには、その主体である教職員の自主性・創造性が組織の中に反映されていることが必要であり、教師の経営参加もここにある。

2 調 査 項 目

以上述べた研究内容を、次の調査項目で追求し、考察した。

1 教育目標と経営参加

- (1) 教育目標設定の手順と原案作成者
- (2) 教育目標審議の満足度と審議時期・回数
- (3) 教育目標の達成状況

2 職員会議と経営参加

- (1) 職員会議の性格についての意識
- (2) 職員会議での発言
- (3) 職員会議の司会者
- (4) 議題の通知
- (5) 議案作成と手順
- (6) 職員会議の持ち方（A 議題の精選度 B 事前検討 C 司会者の技術 D 会議時間 E 参加意欲 F 全体的評価）

3 校務分掌と経営参加

- (1) 校務分掌決定の手順
- (2) 分掌決定における希望聴取
- (3) 希望提出時の職員の意識
- (4) 分掌決定についての教職員の満足度とその理由
- (5) 校務遂行上の障害点
- (6) 校務分掌の改善点

4 教務主任と経営参加

- (1) 教務主任の職務内容の明確化
- (2) 教務主任に任されている職務内容
- (3) 教務主任が適当と考える職務内容
- (4) 教務主任の校務処理の現状
- (5) 教務主任の役割についての意識

調査の質問紙は、選択しと自由記入を併用して作成したが、文中にもおわびしたように、不備な点の多々あったことを反省している。なお 調査紙では全部で33の設問を構成したが、ここでは不備なもの、不必要と思われるものを省き、29の項目に絞って報告してある。省いた設問は「教育目標達成のための配慮事項」「教務主任の学年・学級目標作成についての関与状況」「教育目標の指導計画への具体化の状況」「教育目標の評価手順」等である。

Ⅳ 研究(調査)方法について

1. 調査方法・対象・期日

前に述べた調査項目を質問紙法によって実施した。

最初、経営参加の問題であるから、教職員全員から抽出し、各種の層(管理職・一般教員・男女・年令等)の調査回答を踏まえた研究をと考えたが、教務主任の方に答えてもらう質問を加えたため、今回はそこに絞って回答をお願いした。なおその教務主任も、専任と思われる方を対象としたため、教員定数を考え、小学校は9学級以上、中学校は6学級以上をお願いした。したがって本県の学校規模からいうと、ほぼ中規模校以上を対象とした調査ということになる。

小学校236校、中学校244校 計480校に対し、48年9月10日調査紙を配布し、9月20日までの間に回答をいただいた。回答をいただくに当たっては

① 回答は無記名 ② 回答者から直接送付してほしい ③ 回答は研究のためのみに使用し他の目的には使用せず、結果については校名等は公表しない。等の点に配慮をお願いした。

なお、経費の都合で、返信用切手については各校のご協力をいただいたが、2、3の学校からはお叱りを受けたので、ここでおわびしたい。

2. 回答校数、学校規模の区分と集計結果の留意点

(1) 回答校数、学校規模の区分

集計作業開始の段階までにいただいた回答校数は 次のとおりである。

学 校 規 模	小 学 校					中 学 校					合 計
	9学級 ~11学級	12 ~18	19 ~30	31 ~	計	6学級 ~8学級	9~ 15	16 ~24	25 ~	計	
文中での表現	中規校	標準規模校	大規校	マンモス校	—	中規校	標準規模校	大規校	マンモス校	—	計
調査対象校	51校	92	61	32	236	98	79	51	16	244	480
回答校	45校	92	48	21	206	88	73	42	15	218	424
回収率	88%	100	79	65	87	90	92	82	94	89	88

学期初め多忙な時期であったが、全体の88% 424校から快くご回答いただいたことについて感謝したい。なお集計後も15校から回答をいただいたが、作業上その分については集計から割愛した。

また結果の分析について、規模別に考察したいということで、左の表のような区分で行ない、文中の表現でも、中・標準・大・マンモス等を使用しているのをご注意いただきたい。この区分は、公式的なものではない。

便宜的に私たちがかってに区分したものであることをご承知いただきたい。

(2) 執筆・集計の分担と、結果についての留意点

このレポートは共同研究であるから、集計結果、原稿をお互いが数度にわたって読み合い検討した結果を報告したわけであるが、そのおもな執筆分担は次のとおりである。

1. はじめに、研究内容、研究方法について → 武石
2. 教育目標と経営参加 → 村松・堀川
3. 職員会議と経営参加 → 渡部（中野も集計）
4. 校務分掌と経営参加 → 田中
5. 教務主任と経営参加 → 中野

次に集計結果の数字であるが、どの項目についても、回答校数を一致させるよう申し合わせをしたが完全に一致させることはできなかった。合計424校のところを、ある項目では411、417等となっており、ずさんな点のあることをお許しいただきたい。

なお、集計表の上段の数は頻度数、下段の（ ）は％の数を示している。

(3) 参考文献について一末尾に記すべきだが、紙数の関係でここに掲載させていただいた。

- 学校経営の現代化に関する研究（島根県教育セ）。学校教育実践上の努力点（県教委）
- 学校運営研究（明治）1973 11月号 ○ 教師の経営参加と職員会議（津布楽喜代治）
- 学校経営における組織化に関する研究（山形県教育研究所）
- 学校経営（第1法規）1月号 ○ 教師の経営参加に関する調査研究（福島県センター）

V 調査結果と考察

1. 教育目標と経営参加

教育目標は、学校の全教育活動をあげて達成されるべき目標である。

それぞれの学校では、教育目標の達成を図るために、教育活動や業務を具体的に計画し、諸条件を整備して、効率のよい実践が展開されるよう努力している。

日々児童・生徒に接している教師が、本当に肩で感じた生の実態を互いに確かめながら、計画—実践—評価—計画のサイクルの中で努力し協力しあって、全教師の意欲的参加がなされた時に、生きた教育目標となり、望ましい教職員の経営参加が生まれてくる。

全職員のより意欲的な参加を期待するには、目標設定の過程を重視しなければならない。

教育目標の設定過程でじゅうぶんな審議の時間が必要であり、その中で用語の規定や意図の共通理解の徹底がなされると思う。この過程での望ましい作成の手順・手続きのいかんは、目標設定の合理性、達成過程の円滑さ、目標実現への教師の意欲・努力・創意の発揮に大きいかわりを持つ。

したがって、教育目標の設定過程を中心に調査し、その実態から問題点をとらえ、教師の経営参加の資料を提供したい。

(1) 教育目標設定の手順と原案作成者

問い1. あなたの学校では、教育目標の設定について、どのような手順をとられましたか。

ア、校長自身が、教育の信条に照らして決定した。

イ、原案作成者が案を作り、職員会で審議し校長が決定した。

ウ、企画（運営）委員会で原案を作り、職員会で審議し、校長が決定。

エ、原案作成者が案を作り、企画（運営）委員会で検討し、職員会の審議を経、校長が決定。

オ、その他（記入してください。）

(表1) 教育目標設定の手順

項 目	小・中別 学校規模					中 学 校					合計
	9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア、校長自身で決定。	2 (4)	4 (4)			6 (3)	2 (2)	2 (3)	1 (2)	1 (7)	6 (3)	12 (3)
イ、原案作成—職員会— 校長決定。	13 (29)	19 (21)	2 (4)	1 (5)	35 (17)	20 (23)	5 (7)	2 (5)		27 (13)	62 (15)
ウ、企画（運営）原案— 職員会—校長決定。	13 (29)	16 (18)	13 (27)	1 (5)	43 (21)	24 (28)	20 (28)	17 (40)	5 (33)	66 (31)	109 (26)
エ、原案作成—企画（運営） —職員会—校長決定。	15 (34)	44 (50)	29 (61)	16 (80)	104 (52)	32 (38)	40 (55)	19 (46)	7 (47)	98 (45)	202 (49)
オ、その他	2 (4)	6 (7)	4 (8)	1 (5)	13 (6)	8 (9)	5 (7)	2 (5)	2 (13)	17 (8)	30 (7)
無 答				1 (5)	1 (1)			1 (2)		1 (0)	2 (0)
計	45	89	48	20	202	86	72	42	15	215	417

エの「原案作成—企画（運営）検討—職員会審議—校長決定」の手順を取る学校が、小・中のいずれでも多い。最も入念・慎重な形と考えられるこの手順が、半数の学校で実施されていることになる。規模別にみると、中学校ではあまり差はみられないが、小学校では規模が大きくなるにつれて、この率が高くなり、マンモス校では80%、つまり大半の学校がこの手順で教育目標を設定している。

この理由の一つは能率化ということであろう。職員数40人以上と考えられる大規模校では、慎重な手順で立てたしっかりした原案を職員会にかけないと、形式的またはまとまりのない審議に終わる危険性がある。なお原案作成—企画委検討の段階で関係者の参加ということも可能であり、これらを意図しての手順といえよう。

校長自身で決定というのは、校長ひとりで決めるという意味であろう。わずか3%の学校であるが、12校ある。教育目標の意義のとりえ方も関係すると思うが、一般的には教職員の共通理解と達成の意欲を高めることが肝要であり、そのためには職員会議の討議を経る手順が必要ではないだろうか。

イとウの手順は、最も簡単なア（校長決定）の手順と最も慎重なエの手順の中間にある手順であるが、とくにイは学校規模の小さい方に顕著である。職員数が少ないため、大規模校ほど入念な手順を取らなくても、じゅうぶんということであろう。

問い2 教育目標設定の手順で、イ、エの場合の原案を作成したのはどなたでしたか。

（表2） 教育目標の原案作成者

項目	小・中別 学校規模					中 学 校					合 計
	9～11	12～18	19～30	31～	計	6～8	9～15	16～24	25～	計	
イ の 原 案 作 成 者	A 校 長	2 (15)	4 (21)		6 (17)	4 (20)		1 (50)		5 (16)	11 (18)
	B 教 頭		1 (5)		1 (3)	3 (15)				3 (11)	4 (6)
	C 校長と教頭	2 (15)	2 (11)		4 (11)	3 (15)		1 (50)		4 (15)	8 (13)
	D 教務主任	2 (15)	3 (16)		1 (100)	6 (17)	3 (15)	1 (20)		4 (15)	10 (16)
	E 校長・教頭 教務主任	7 (55)	5 (26)	2 (100)	14 (40)	5 (25)	3 (60)			8 (32)	22 (35)
	F そ の 他		3 (16)		3 (9)	2 (10)	1 (20)			3 (11)	6 (10)
	無 答		1 (5)		1 (3)						1 (2)
計		13	19	2	1	35	20	5	2	27	62
エ の 原 案 作 成 者	A 校 長	1 (7)			1 (1)	5 (16)	3 (8)		1 (14)	9 (9)	10 (5)
	B 教 頭	2 (13)	6 (14)	4 (14)	1 (6)	13 (13)	8 (25)	5 (13)	3 (16)	2 (29)	18 (19)
	C 校長と教頭		3 (7)	1 (3)		4 (4)	2 (6)	4 (10)	2 (11)	1 (14)	9 (9)
	D 教務主任	3 (20)	15 (33)	10 (35)	7 (45)	35 (33)	6 (19)	5 (13)	4 (21)		15 (15)
	E 校長・教頭 教務主任	5 (33)	13 (30)	8 (28)	5 (30)	31 (30)	7 (22)	16 (38)	5 (26)		28 (29)
	F そ の 他	4 (27)	7 (16)	5 (17)	3 (19)	19 (18)	3 (9)	7 (18)	4 (21)	3 (43)	17 (17)
	無 答			1 (3)		1 (1)			1 (5)		2 (2)
計		15	44	29	16	104	32	40	19	7	98

見にくいと思うが、イ「原案—職員会—校長」とエ「原案—企画—職員会—校長」の手順ごとに、原案作成者がどう変わるだろうということで、上のような表を作ってみた。

イ・エの手順また小・中共にEの三者作成が最も多いが、エの手順を取る小学校では、教務主任（D）が単独で作成者になっていることが目立ち、大規模校ほどその傾向が強い。教務主任についてはさらにEを合わせると、小学校では60%前後になり、中学校の場合の40%前後（同様D+E）に比べると原案作成についての関与度がより高い。つまり目標設定過程では、中よりも小学校の教務主任、とくに大規模校ではほとんどが参画していることになる。

次に教頭と教務主任をBとDで比較すると、教頭の%がはるかに低く（ただしCを加えれば変わるが）

このことから、原案作成については、教務主任の方が重要な役割をになっているといえるようだ。

次にFのその他の内容について触れてみよう。これはとくにエの手順に多いが、その大半90%までは「特設の目標作成委員会」とスタッフの組織をあげている。中学校とくにマンモス校では43%がこれで、1人の原案作成より複数の組織による作業にそれをゆだねている。とうぜんのこととはいえ、教職員のなるべく多数を作成段階に加え、その創意と意欲を生かすことが大規模校には必要なのであろう。

以上述べた現状と、次に教務主任のあげる望ましい手順・作成者を比較して考察してみよう。

問い3. 教育目標の設定に当たり、望ましい手順・原案作成者について、あなたのお考えをお聞かせください。

(表3) 望ましいと考える教育目標設定の手順

項目	小・中別 学校規模					中 学 校					合 計
	9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア 校長自身で決定。		1 (1)			1 (1)						1 (0)
イ 原案作成—職員会— 校長決定	3 (7)	5 (6)	1 (2)		9 (4)	9 (10)	3 (4)		1 (7)	13 (6)	22 (5)
ウ 企画(運営)原案— 職員会—校長決定	15 (33)	27 (30)	12 (25)	3 (15)	57 (28)	29 (34)	17 (24)	15 (36)	4 (27)	65 (30)	122 (29)
エ 原案作成—企画(運 営)—職員会—校長決定	25 (56)	49 (55)	33 (69)	16 (80)	123 (61)	46 (54)	46 (64)	26 (62)	8 (53)	126 (59)	249 (61)
オ そ の 他		6 (7)	2 (4)		8 (4)	2 (2)	5 (7)	1 (2)	2 (13)	10 (5)	18 (4)
無 答	2 (4)	1 (1)		1 (5)	4 (2)		1 (1)			1 (0)	5 (1)
計	45	89	48	20	202	86	72	42	15	215	417

最も入念な手順であるエが、61%と<表1>(実態)の49%より、ぐっと高くなる。またウの「企画(運営)原案—職員会—校長決定」の手順も増して、ウとエを合わせると90%になり、相対的に表1では18%あったアとイ(合わせて)の手順が、ここではわずかに6%に減る。このことは、校長ひとりの決定とか、ひとりによる原案作成が否定され、委員会による原案、またはたとえ作成者は単独でも委員会を通過してと

いう慎重な手順を望む結果となっている。

これは、中規模校以上の調査で、とうぜんともいえるが、この方向での改善を望みたい。

(表4) 望ましい教育目標の原案作成者

原案作成者 学校別	校 長	教 頭	校 長 教 頭	教務主任	校長・教頭 教務主任	そ の 他	無 答	合 計
小 学 校	6 (3)	14 (7)	10 (5)	19 (9)	93 (47)	47 (23)	13 (6)	202
中 学 校	15 (7)	18 (8)	12 (6)	13 (6)	85 (40)	52 (24)	20 (9)	215
計	21 (5)	32 (8)	22 (5)	32 (8)	178 (42)	99 (24)	33 (8)	417

望ましいとする原案作成者は、単独での校長、または教頭・教務主任をあげる率は＜表2＞の実態より少なくなる。とくに教務主任については、切実な自分の問題のせいかもしれないが、実態では20%程度あったものが、ここでは小・中の計でわずか8%に減っている。原案作成についてひとりに責任を負わせられ苦心していることから逃がれたいという教務主任の願いがこめられているのであろう。

こうしたことから、三者協議が最も望ましいということで42%の数字を示している。＜表2＞の実態ではこれがおおよそ30%程度であったが、10%以上ふえたことになる。

次に「その他」が24%の数字となっている。このほとんどは「目標作成委員会」とか「設定委員会」等の特設委員会があげられている。このことについて、アンケートの選択しがふじゅうぶんであったことをおわびしたい。この項目をあげておけば、はっきりしたわけだし、もっと多くの%が出たのかもしれない。

以上のことから、個人の作成より、複数また委員会による作成が希望されている。二つの眼ではなく多くの眼で観察した生徒の実態は握、さまざまな角度からの検討、多数の職員の意欲的参加等が目標設定の条件として必要である。

まとめて、理想的な手順はどうあったらよいだろうか。

目標作成委員会（原案）→企画（運営）委員会（検討）→職員会（審議）→校長（決定）ということになる。もちろん学校規模によって多少この手順も変わり、小規模校ではもっと単純なものが適当になるのかもしれないが、ここでは中規模校以上ということで、こうした結果になった。

(2) 教育目標審議の満足度と審議時期・回数

問い4 教育目標についてあなたの学校の審議はどの程度されましたか。（教務主任のみた満足度）

（表5） 教育目標の審議の程度

項 目	小・中別 学校規模					中 学 校					合 計
	9-11	12-18	19-30	31-	計	6-8	9-15	16-24	25-	計	
ア 全体の職員でじゅうぶん審議	15 (33)	26 (29)	16 (33)	6 (30)	63 (31)	38 (44)	32 (45)	11 (26)	9 (60)	90 (42)	153 (37)
イ じゅうぶんとはいえないがだいたい尽くした	27 (61)	51 (58)	26 (54)	11 (55)	115 (57)	43 (50)	32 (45)	24 (57)	5 (33)	104 (48)	219 (53)
ウ 審議がややふじゅうぶん	2 (4)	11 (12)	6 (13)	3 (15)	22 (11)	5 (6)	8 (10)	7 (17)	1 (7)	21 (10)	43 (10)
エ ほとんど審議しなかった	1 (2)	1 (1)			2 (1)						2 (0)
計	45	89	48	20	202	86	72	42	15	215	417

審議程度をじゅうぶん(教務主任からみて)としているのは全体の3分の1、小より中にその率が高い。これとイの「だいたい」を合わせると90%になり、本県の状態はまずまずと言えよう。大規模校ほどじゅうぶんが多くなると予想したが、その傾向は見られない。ただ中学校の大規模(16~24学級)で満足度が低く、じゅうぶんの率が他に比べ高いのは、一考してほしい問題点である。

次にその審議の時期を考察してみよう。

問い5 教育目標の全体審議の時期はいつでしたか。

ア、4月 イ、5月 ウ、前年度3月 エ、前年度2月 オ、その他(記入)

(表6) 教育目標審議の時期

この表もたいへんご覧になりにくいですが、審議の満足度ごとに審議時期を集計してみました。

前年度の2、3月ごろの審議が大半でないかと予想していたが、結果は4月が最も多く全体で42%の数字になった。小学校ではとくにこれが50%になっているが、中学校では35%で、2、3月の審議が合わせ54%(小は40%)と多くなる。前に述べたように審議をじゅうぶんとする率は小より中に多いがこの審議時期と関連を持っているといえそう。

審議の 程度 審議の 時期	小 学 校					中 学 校					合 計				
	じゅう ぶん 審議した。	だいた い 審議した。	やや ふん だつた。	ほと んど しな かった。	計	じゅう ぶん 審議した。	だいた い 審議した。	やや ふん だつた。	ほと んど しな かった。	計	じゅう ぶん 審議した。	だいた い 審議した。	やや ふん だつた。	ほと んど しな かった。	計
9月							2 (2)			2 (1)		2 (1)			2 (1)
12月						2 (2)	1 (1)			3 (1)	2 (1)	1 (0)			3 (1)
1月						1 (1)				1 (1)	1 (1)				1 (0)
1~2月		1 (9)			1 (1)							1 (0)			1 (0)
2月	18 (29)	12 (10)	2 (9)		32 (16)	23 (26)	21 (20)	1 (5)		45 (21)	41 (27)	33 (15)	3 (7)		77 (18)
2~3月						4 (4)				4 (2)	4 (3)				4 (1)
3月	18 (29)	23 (20)	6 (27)	1 (50)	48 (24)	29 (32)	32 (31)	10 (47)		71 (33)	47 (31)	55 (25)	16 (37)	1 (50)	119 (29)
3~4月	3 (5)	6 (5)			9 (4)	2 (2)	3 (3)			5 (2)	5 (3)	9 (4)			14 (3)
4月	20 (32)	70 (61)	11 (50)	1 (50)	102 (50)	26 (29)	38 (36)	9 (43)		73 (35)	46 (30)	108 (50)	20 (47)	1 (50)	175 (42)
5月	1 (1)	3 (3)	3 (14)		7 (3)	2 (2)	3 (3)	1 (5)		6 (3)	3 (2)	6 (3)	4 (9)		13 (3)
1~3月							2 (2)			2 (1)		2 (1)			2 (1)
2~4月						1 (1)				1 (0)	1 (1)				1 (0)
12~4月	1 (1)				1 (1)						1 (1)				1 (0)
無 答	2 (3)				2 (1)		2 (2)			2 (1)	2 (1)	2 (1)			4 (1)
計	63	115	22	2	202	90	104	21		215	153	219	43	2	417

次に「じゅうぶんの学校」と「ふじゅうぶんの学校」の時期を比べると、前者では前年度に審議している学校が多く、大半がそれで4月以降は30%に過ぎない。後者は逆に4月以降が50%以上になる。年度末も忙しいが、4月はまた別の意味で忙しい。この時期の審議は、新任職員への周知くらいにとどめ、前年度の3学期には、評価・反省を行ない、その上に立って新年度目標の設定を完了しておくことが望ましいということになる。

問い6 全体審議の回数は何回くらいやられましたか。

ア、1回 イ、2回 ウ、3回 エ、4回 オ、5回 カ、6回以上

（表7） 教育目標の審議回数

全体的には 2.3回の学校が、小・中とも70%前後で大半を占めている。

じゅうぶんと答えた学校は3回以上が多く小学校で3回以上が76% 中で63%となっているが、ふじゅうぶんだという学校は逆に1.2回にほとんど集中している。

また1回の審議ですましている学校が14%ある。そして、小・中合わせて10校が、これでじゅうぶん審議を尽くしたとしている。

審議の程度 審議の回数	小 学 校					中 学 校					合 計				
	じゅうぶん 審議した。	だいたい 審議した。	ややふじゅう ぶんだった。	ほとんど しなかった。	計	じゅうぶん 審議した。	だいたい 審議した。	ややふじゅう ぶんだった。	ほとんど しなかった。	計	じゅうぶん 審議した。	だいたい 審議した。	ややふじゅう ぶんだった。	ほとんど しなかった。	計
1 回	2 (3)	17 (15)	9 (41)	1 (50)	29 (14)	8 (9)	15 (14)	8 (38)		31 (14)	10 (7)	32 (15)	17 (40)	1 (50)	60 (14)
2 回	13 (21)	39 (34)	9 (41)	1 (50)	62 (31)	25 (28)	46 (44)	9 (43)		80 (37)	38 (25)	85 (39)	18 (42)	1 (50)	142 (34)
3 回	27 (43)	42 (37)	4 (18)		73 (36)	40 (44)	32 (31)	3 (14)		75 (35)	67 (44)	74 (34)	7 (16)		148 (35)
4 回	10 (16)	8 (7)			18 (9)	8 (9)	4 (4)	1 (5)		13 (6)	18 (11)	12 (5)	1 (2)		31 (7)
5 回	4 (6)	6 (5)			10 (5)	5 (6)	3 (3)			8 (4)	9 (6)	9 (4)			18 (4)
6 回	7 (11)	2 (1)			9 (4)	3 (3)	4 (4)			7 (3)	10 (7)	6 (3)			16 (4)
無 答		1 (1)			1 (1)	1 (1)				1 (1)	1 (0)	1 (0)			2 (0)
計	63	115	22	2	202	90	104	21		215	153	219	43	2	417

1回ではどんなに時間をとっても4～5時間が限度であろう。その意味で多少この数学には疑問を持たざるを得ない。

問い7 望ましい審議の時期を、あなたはいつがよいと考えますか。

また望ましい回数はなん回と考えますか。（ 月）

(表8) 教育目標の望ましい審議の時期

望ましい 学校 区分	12月	1月	1月 2月	2月	2月 3月	3月	3月 4月	4月	11月 12月	9月 12月	1月 3月	その他 無答	合計
小学校	1 (0)	3 (1)	5 (2)	57 (29)	17 (9)	68 (35)	7 (3)	34 (18)	-	-	3 (1)	7 (2)	202
中学校	2 (1)	11 (5)	8 (4)	54 (25)	27 (13)	61 (29)	6 (3)	34 (16)	1 (0)	1 (0)	2 (1)	8 (4)	215
計	3 (1)	14 (3)	13 (3)	111 (27)	44 (11)	129 (31)	13 (3)	68 (16)	1 (0)	1 (0)	5 (1)	15 (4)	417

2月と3月の審議希望が、それぞれ27%、31%と(表6)の現状18%、29%より相当ふえてくる。4月は逆に42%の現状から16%へと大幅にダウンする。

また、2～3月の希望、その他月から月へまたがる長期の審議時期を望む数字が多くなっている。

教育目標の設定過程では、原案作成、手順もさることながら、審議の時期・回数・時間をタイミングよくじゅうぶんに取ることがたいせつである。この希望どおりに改善してほしいものである。

(表9) 教育目標審議の回数

望ましい 回数	小学校					中学校					合計
	9～11	12～18	19～30	31～	計	6～8	9～15	16～24	25～	計	
1回	5 (11)	14 (16)	8 (17)	2 (10)	29 (14)	11 (13)	7 (10)	12 (29)	1 (7)	31 (14)	60 (14)
2回	9 (20)	24 (27)	18 (38)	11 (55)	62 (31)	34 (39)	26 (36)	15 (36)	5 (33)	80 (37)	142 (34)
3回	23 (52)	31 (35)	15 (31)	4 (20)	73 (36)	27 (31)	32 (35)	8 (19)	8 (53)	75 (35)	148 (36)
4回	5 (11)	11 (12)	1 (2)	1 (5)	18 (9)	4 (5)	3 (4)	5 (12)	1 (7)	13 (6)	31 (7)
5回	1 (2)	4 (4)	4 (8)	1 (5)	10 (5)	4 (5)	3 (4)	1 (2)		8 (4)	18 (4)
6回	2 (4)	5 (6)	1 (2)	1 (5)	9 (5)	5 (6)	1 (1)	1 (2)		7 (3)	16 (4)
無答			1 (2)		1 (1)	1 (1)				1 (1)	2 (1)
計	45	89	48	20	202	86	72	42	15	215	417

望ましい回数は上の表のようになるが、3回が最も多く、次にはほぼ同じで2回があげられている。規模別にはあまり差は出なかったが、中学校の大規模校とマンモス校は1回と3回の欄で対照的な数値を示している。また全体で1回が60校14%あるがいかがなものだろうか。

(3) 教育目標の達成状況

問い8 あなたの学校では、教育目標が児童生徒にどの程度浸透(徹底)しているとお考えですか。
 ア よく浸透(徹底)していると思う。 イ 年度当初より徹底してきた。
 ウ あまり徹底していない。

(表10) 教育目標の徹底度

学校区分 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9~11	12~18	19~30	31~	小 計	6~8	9~15	16~24	25~	小 計	
ア、よく浸透している。	8 (18)	16 (17)	6 (13)	2 (10)	32 (16)	16 (18)	13 (18)	5 (13)	3 (20)	37 (17)	69 (16)
イ、年度当初より徹底	29 (64)	62 (68)	37 (77)	17 (80)	145 (70)	57 (65)	48 (66)	25 (60)	9 (60)	139 (64)	284 (67)
ウ、あまり徹底しない	8 (18)	14 (15)	5 (10)	2 (10)	29 (14)	15 (17)	12 (16)	11 (27)	3 (20)	41 (19)	70 (17)
計	45	92	48	21	206	88	73	41	15	217	423

問い(7)までは、目標設定過程について 手順・原案作成者・審議時期等の実態と問題点に視点を置いて、ふじゅうぶんながら考察した。問い(8)と(9)では、目標の達成状況について少し触れてみたい。

教育目標の具現化と評価の研究が、各地・各校で行なわれているが、これはなかなかむずかしい問題である。ここでは、教務主任の主観に基づく徹底度についての意識を問うてみた。きわめてあまい設問なので、回答に困られたと思うが、おおよその傾向ということで読み取っていただきたい。

「あまり徹底しない」がもっと多いのではないかと予想したが、全体として17%にとどまった。また大規模校はど徹底度が低くなるのではないかと考えたが、その傾向は顕著でない。小学校に多少その傾向が見られるように思うが、徹底しないの傾向も小規模校に多く、帳消しになるようだ。

ただ、前に触れたが、中学校の大規模とマンモス校を比べると、25学級以上のマンモス校の浸透度が高く、16~24の学校規模では徹底しないが27%と高くなっているのが気がかりである。

問い9 教育目標(重点目標・努力事項を含め)の達成(目標の設定・実践・評価の全体を通して)について、あなたは教務主任としてどう感じられますか。

ア、ひじょうにうまくいっていると思う。 イ、だいたいうまくいっていると思う。

ウ、あまりうまくいっていないように思う。 エ、うまくいかないで困っている。

その理由 または問題点・改善点について記入してください。

これもまた、きわめて大づかみな意識調査でごめいわくをおかけしたように思う。総合的な主観で答えていただいたわけであるから、それなりの限界はあると思うが、一面ではおおよその傾向を示す数字として信頼できよう。

「ひじょうによくいっている」という学校は、わずか2%であるが、この程度のものであろう。うまくいかない学校が全体で3分の1近くあり、とくに小学校より中学校に多い。

ここでも、大規模校になるほど、うまくいかないという数字がふえるのではないかと予想したが、その傾向はみられなかった。

(表11) 教育目標校全体の達成状況の満足度

項 目	小 学 校					中 学 校					合計
	9~11	12~18	19~30	31~	小計	6~8	9~15	16~24	25~	小計	
ひじょうにうまくいっている	2 (4)	0 (0)	2 (4)	0 (0)	4 (2)	1 (1)	2 (3)	0 (0)	1 (7)	4 (2)	8 (2)
だいたいうまくいっている	30 (67)	71 (77)	38 (79)	15 (71)	154 (76)	56 (63)	46 (63)	26 (62)	9 (60)	137 (62)	291 (69)
あまりうまくいっていない	12 (27)	18 (20)	7 (15)	6 (29)	43 (20)	24 (27)	25 (34)	15 (36)	5 (33)	69 (32)	112 (26)
うまくいかず困っている	1 (2)	1 (1)	1 (2)	0 (0)	3 (1)	2 (2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (1)	5 (1)
無 答	0 (0)	2 (2)	0 (0)	0 (0)	2 (1)	6 (7)	0 (0)	1 (2)	0 (0)	7 (3)	9 (2)
計	45	92	48	21	206	88	73	42	15	219	425

この設問では、それぞれの理由を自由記入してもらった。そのおもなものをあげてみよう。

「うまくいかない」はわずか5校であるが

- 具体的な手だてが作成されていない(3校) ○ 教職員の積極的な取り組みの不足(3校)
- 教職員の共通理解ふじゅうぶん(2校)となっている。

「あまりうまくいかない」の112校からは

- 具体的な手だてふじゅうぶん(16校) ○ 評価ができない(26校)
- 教師の指導力(12校) ○ 教職員の共通理解(4校)が理由としてあげられている。

具体化の手だてと評価、教職員の共通理解と意欲・指導力に問題点のあることが、ここで指摘されている。

「ひじょうにうまくいっている」の8か校の理由は、うまくいかない学校の裏返しとなっている。つまり、○具体化が適切(6校) ○共通理解がじゅうぶん(2校)があげられている。

したがって 問題点、今後の改善点も

- | | |
|----------------------------|-------------|
| ① 設定段階、その手順のくふう改善(8校) | } 等に集中している。 |
| ② 共通理解に問題、意識を高める方策が必要(26校) | |
| ③ 評価が問題、評価方法の改善(29校) | |

以上、教育目標にかかわる種々の問題点について、教務主任を通した大・中規模校の意識と実態をご紹介した。教育目標と教職員の経営参加という大テーマを掲げたが、羊頭肉肉のたぐいで、さっぱり経営参加の本題に触れずにしまったがお許しいただきたい。

要するに、何事も出だしがたいせつである。最初の設定過程で、じゅうぶん時間をかけ、具体化・評価を盛り込んだ目標を設定することが、その後の実践・評価につながり、教職員の経営参加に直結すると思う。しかし言うは易く、実際はなかなかむずかしい問題である。

2. 職員会議と経営参加

われわれが、生き生きした日常活動を期待するには、まず全職員が共通の目標を理解しあい、それに向かって協力的に取り組むことが先決である。それには互いの円満な人間関係を育て有機的な結びつきを作り出すことが必要となる。そのよい場が職員会議である。

さて、その職員会議の状態はどうであろうか。10校10色、いろいろな職員会議の形態・内容がある。

現在ほど、職員会議の性格・機能・運営について論議が集中されているときはない。

社会情勢の変化と共に職員会議も大きく揺れ動いている。この職員会議の実態のは握、かかえている問題点の分析・考察を通して、職員会議の望ましい姿を求めたいのである。

職員会議の学校経営における意思決定過程への位置づけについて、意思決定機関とすべきだという主張や校長の諮問機関だとする見解があり、場合によってはこれらが対立し、いろいろな問題を引き起こしている。

そこで教職員が職員会議の性格についてどのような感覚や印象を持っているのか、各学校の教務主任を通して調査したものである。

(1) 職員会議の性格についての意識

問1. 職員会議の性格について、あなたの学校の先生の考え方は次のどれに該当しますか。

ア、校長の諮問機関(的)だと考える先生が多いようだ。

イ、教職員の意思決定の議決機関だと考える先生が多いようだ。

ウ、その他()

(表1) 職員会議の性格についての理解の傾向

項目	小学校					中学校					合計
	8~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア 諮問機関	17 (38)	47 (51)	28 (58)	11 (52)	103 (50)	51 (57)	47 (65)	21 (50)	11 (74)	130 (60)	233 (55)
イ 議決機関	21 (47)	38 (41)	14 (29)	6 (29)	79 (38)	27 (31)	19 (26)	17 (40)	3 (20)	66 (30)	145 (34)
ウ その他	5 (11)	6 (7)	6 (13)	3 (14)	20 (10)	5 (6)	6 (8)	4 (10)	1 (6)	16 (7)	36 (9)
無 答	2 (4)	1 (1)		1 (5)	4 (2)	5 (6)	1 (1)			6 (3)	10 (2)
計	45	92	48	21	206	88	73	42	15	218	424

アの諮問機関(的)だと考える先生の多い学校が、小学校で50%、中ではそれを上回って60%となっている。中学校は総じてこの傾向が強い。次に議決機関の考え方をとる先生の多い学校が全体的に3分の1の割合を示すが、これはとくに小学校の中・標準規模、中学校の大規模校に多い。議決機関の意味をはっきりと規定して問うたわけでないので、これらの学校を、権利意識の強い学校とするのは速断に過ぎようが、ある程度現場の空気を反映しているようにも思われる。

職員会議についての性格論争は、ご承知のように「学教法28条」に関連して校長の諮問機関とする解釈と、最高の議決機関だ、またはそうしたいとする立場の二者択一の中で激しく揺れ動く。この右か左かの決着が、あながち意味がないとはいききれないが、子どもの幸せを基本に据え、職員会議の実際の機能を考えれば、極端な潔癖感を持つことはむなしとも言える。つまり校長の意思伝達・諮問応答のために終わることもあろう。しかし時には教職員の連絡調整、また事実上の議決機能を果たすことも当然予想できるわけである。法的にまた経営的にも長たる校長を否定することはできない。校長は経営管理の最高の責任者であり、校務についての最終決定権は校長にゆだねるべきであらう。しかしそうかといって、校長がすべて専断するのでは、近代的な学校経営は成立しない。校長は教職員の意思決定機能への参加を積極的に促すべきであり、その良識ある意見を尊重すべきである。これが経営参加の重要な柱である。

職員会議でほしいのは、良識と良識の対立止揚であり、理解と統一である。

(2) 職員会議での発言

問い2 職員会議の発言のようすはどうですか

ア、ほとんどの先生が発言する イ、半数くらいの先生が発言する
ウ、特定(一部)の人に発言がかたよる傾向がある エ、ほとんど発言がない

(表2) 職員会議の発言状況

校 種 規 模 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	8~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア、ほとんど 発言	21 (47)	22 (24)	6 (13)		49 (24)	54 (61)	21 (29)	4 (10)	3 (20)	82 (38)	131 (31)
イ、半数くら い発言	18 (40)	45 (49)	23 (47)	7 (33)	93 (45)	25 (28)	39 (53)	23 (54)	7 (47)	94 (43)	187 (44)
ウ、一部、発 言	6 (13)	23 (25)	19 (40)	14 (67)	62 (30)	5 (6)	13 (18)	15 (36)	5 (33)	38 (17)	100 (24)
エ、ほとんど なし		1 (1)			1 (0.5)						1
無 答		1 (1)			1 (0.5)	4 (5)					5 (1)
計	45	92	48	21	206	88	73	42	15	218	424

今述べたように、校長にとって教職員にとっても重要な意味を持つ職員会議、したがって発言も活発でなければならぬ会議の場が、一般

的にはそれほど意欲的でないと聞く。教務主任からみた実態は、上のようになった。

やはり、人数の少ない中規模校で「ほとんど発言」の率が高く、大・マンモス校では「一部発言」が多くなる。全員の発言は、時間的に無理だから当然といえるが、議案作成・検討・実施等の段階での発言委員会・学年会・各部会での発言を促すよう配慮したいものである。

問い3 校長・教頭先生の発言のようすはどうですか

A 校長 ア、よく発言する イ、時々発言する ウ、ほとんど発言されない

（表3） 職員会議での校長の発言

校 種 規 模 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	8～11	12～18	19～30	31～	計	6～8	9～15	16～24	25～	計	
ア、よく発言	23 (52)	34 (37)	14 (29)	4 (19)	75 (36)	24 (27)	16 (22)	10 (24)	3 (20)	53 (25)	128 (31)
イ、ときどき	20 (44)	53 (58)	27 (56)	12 (57)	112 (55)	56 (64)	51 (70)	28 (66)	9 (60)	144 (67)	256 (61)
ウ、ほとんど	2 (4)	5 (5)	7 (15)	5 (24)	19 (9)	5 (6)	6 (8)	4 (10)	3 (20)	18 (8)	37 (8)
計	45	92	48	21	206	85	73	42	15	215	421

小規模校での発言が目立つのに比べ大規模校では逆に発言が少ない。小規模校では職員数も少なく、校長も職員と同様に発言しなければならず回数が多いものと解される。大規模校の校長の発言の少ないのはなるべく多くの人の発言を期待し、奨励しているということであろう。

教頭の発言も校長の発言とほぼ同傾向であり、集計、説明を省略した。

(3) 司 会 者

問い4 司会者はだれですか ア、教頭または教務主任 イ、交代輪番で ウ、そのつど
主任・委員長が エ、その他 ()

すべての会議は、司会者の良否によって大きく左右される。

職員会議の司会は、全国的には教頭のやっているケースが多いという。職員会議の性格を諮問機関と考える傾向が支配的で、それとの関連で教頭ということになるのであろうか。

本県の中規模以上の学校の実態は左のような数字となった。

（表4） 職員会議の司会者

校 種 項 目	小学校	中学校	合 計
ア、教頭 教務主任	76 (37)	59 (27)	135 (32)
イ、輪番交代	117 (57)	131 (62)	248 (59)
ウ、そのつど 主任	2 (1)	1	3 (1)
エ、その他	11 (5)	24 (11)	35 (8)
計	206	215	421

教頭または教務主任と固定している学校は約3分の1で小学校に多い。その理由をあげてもらわなかったので推測する以外ないが、おそらく会議の能率性と、小学校における職員構成が微妙にからまっているのであろう。

輪番交代が予想以上に多かった。これは、今回の調査が職員数の多い中規模校以上を対象にした結果であろう。交代ということは、なるべく多数の職員に責任を持つ機会を与え、参加意欲を高める点では有効であるが、司会技術ということになると、時にムラができよう。

両者一長一短がある。

その他の中には 校長自らという学校もあろうが、できるだけ避けたほうが望ましいのではないだろうか。

(4) 議題の通知

問い5 議題はどのように知らせていますか ア、一週間くらい前 イ、2、3日くらい前
ウ、当日の朝 エ、会議の最初に オ、その他

(表5) 議題の通知時期

校 種 規 模 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	8~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア、一 週 間 前	8 (18)	13 (14)	9 (19)	7 (33)	37 (18)	15 (17)	9 (12)	4 (10)	1 (7)	29 (13)	66 (16)
イ、二、三 日 前	26 (58)	64 (69)	19 (39)	9 (43)	118 (57)	49 (58)	47 (65)	26 (62)	9 (60)	131 (61)	249 (58)
ウ、当 日、 朝	5 (11)	8 (9)	10 (21)	4 (19)	27 (13)	16 (18)	11 (15)	5 (12)	2 (13)	34 (16)	61 (15)
エ、会 議 の 初 め	4 (9)	1 (1)	6 (13)	1 (5)	12 (6)	2 (2)		3 (7)		5 (2)	17 (4)
オ、そ の 他	2 (4)	6 (7)	4 (8)		12 (6)	4 (5)	6 (8)	4 (10)	3 (20)	17 (8)	29 (7)
計	45	92	48	21	206	86	73	42	15	216	422

「2、3日前」が最も多く60%近くになっている。「一週間前」というのは、ちょっと早過ぎるような気がするが、マンモス校(小学校のそれが33%)では、この程度の事前配慮が必要なのもかもしれない。この二つを合わせると小・中共75%程度になり、大部分の学校では議題の事前周知に意を用いている。ところが 小・中の大規模では「当日朝」「会議の初め」という学校が合わせると34%、19%という数字になっている。(表2)の発言についても、この規模校は「一部の発言」が40%、36%と他の規模に比べて高い。失礼だが、一考の余地があるように思われる。

(5) 議案作成と手順

問い6 議案作成と手順はどうなっていますか

ア、企画(運営)委員会等→校長承認→提出

イ、各部委員会→校長承認→提出

ウ、各部委員会→提出

エ、その他()

まことに申しわけないが、ここの選択しも、不備な点があったようで反省している。

問題・内容によって作成手順は変わると思うが、一般的・原則的に言うと、この程度の規模の学校では、最も望ましい形は
アの企画(運営)委員会(この前に担当者

が原案・素案を作成)→校長承認→提出ということになる。中学校のマンモス校では、さすがにこの形が多く46%となっている。

これと比べ、やや奇異に感じられるのは中学の大規模校である。ウの各部から校長の承認なしで提出される%が24%と高く、またこの傾向は小学校の中、標準規模校、中学校の中規模校にも見られる。校長も企画委員会も知らないで原案提出というのはどういう意味であらうか。

（表6） 議案作成・提出の手順

校 種 規 模 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9～11	12～18	19～30	31～	計	6～8	9～15	16～24	25～	計	
ア、企画（運営）委員会—校長	9 (20)	30 (33)	15 (31)	7 (34)	61 (30)	23 (26)	26 (36)	15 (36)	7 (46)	71 (33)	132 (31)
イ、各部委員会—校長	18 (40)	31 (33)	13 (27)	6 (29)	68 (32)	28 (31)	17 (23)	5 (12)	4 (47)	54 (25)	122 (29)
ウ、各 部 →	11 (24)	21 (23)	8 (17)	5 (23)	45 (22)	19 (22)	10 (14)	10 (24)	1 (7)	40 (18)	85 (20)
エ、そ の 他	7 (16)	10 (11)	12 (25)	3 (14)	32 (16)	14 (16)	20 (27)	11 (26)	3 (20)	48 (22)	80 (19)
無 答						4 (5)		1 (2)		5 (2)	5 (1)
計	45	92	48	21	206	88	73	42	15	218	424

(6) 職員会議の持ち方

A 議題の精選

ア、うまくいっている イ、まあまあである ウ、うまくいっていない

（表7） 議題の精選度

校 種 規 模 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	8～11	12～18	19～30	31～	計	6～8	9～15	16～24	25～	計	
ア、精選	18 (39)	34 (39)	19 (40)	7 (35)	78 (39)	34 (41)	20 (29)	13 (33)	7 (44)	74 (35)	152 (37)
イ、まあ まあ	28 (61)	53 (60)	28 (60)	13 (65)	122 (61)	49 (58)	48 (69)	27 (67)	9 (56)	133 (64)	255 (62)
ウ、され ていない		1 (1)			1	1 (1)	2 (2)			3 (1)	4 (1)
計	46	88	47	20	201	84	70	40	16	210	411

「よく精選されている」が合計37%、「まあまあ」が62%である。数字は概して精選の傾向にあるといえよう。特に中

学校マンモス校での44%は、意欲的に取り組んでいる姿勢がうかがわれ高く評価されてよいだろう。それに比べて中学校標準規模校の29%は他よりは低い数字であり、また、精選されていないも2%あったことは 経営上、組織上問題を持っているように考えられる。

B 事前検討

ア、ほとんどの議案について事前検討はじゅうぶんである。 イ、じゅうぶんのものもあるが、まずいものもある。 ウ、思いつきと思われる議案が時々ある。改善が必要である。

(表8) 議題の事前検討

校 種 規 模 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア、検討じゅうぶん	8 (17)	20 (23)	15 (32)	6 (30)	49 (24)	22 (26)	13 (19)	6 (15)	5 (31)	46 (22)	95 (23)
イ、まあまあ	33 (72)	64 (73)	31 (66)	14 (70)	142 (71)	58 (69)	55 (78)	32 (80)	10 (63)	155 (74)	297 (72)
ウ、思いつき	5 (11)	4 (4)	1 (2)		10 (5)	4 (5)	2 (3)	2 (5)	1 (6)	9 (4)	19 (5)
計	46	88	47	20	201	84	70	40	16	210	411

議題の精選では小学校39% 中学校35%がうまくいっていると答えたが、この項目では、検討じゅうぶんと自信を持

つ学校は小24%, 中22%と大幅にダウンしている。精選まではまずまずだが、議案検討がそこまではないというのは時間不足のせいだろうか。小学校中規模校、中学校大規模校については前にも問題点を指摘したが、ここでもじゅうぶんの率が低いのは何か対策が必要ではないだろうか。

C 司会者の技術

ア うまく 会議の運営はスムーズである。イ 交代のため、時にまずい司会者になることがある。ウ あまりうまくない。検討が必要。

(表9) 司会者の技術

校 種 項 目	ア スムーズ	イ 時々まずい	ウ うまくない	無 答	合 計
小 学 校	121 (60)	69 (34)	10 (5)	1 (1)	201
中 学 校	96 (46)	103 (49)	11 (5)		210
計	217 (53)	172 (42)	21 (5)	1	411

「時々まずい」が小学校より中学校の数値が高いのは発言量が多かったり、輪番交代制をとる学校が多いことと関連があるように思われる。

D 会議の時間

ア いつも予定した時間内に終わっている。イ、予定時間内に終わらないことが時々ある。ウ 予定した時間内に終わらないことが多い。

(表10) 会議の時間の終了度

校 種 規 模 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア、予定時間に終わる	19 (41)	36 (41)	20 (43)	8 (40)	83 (41)	27 (32)	28 (40)	12 (30)	9 (56)	76 (36)	159 (39)
イ、時々終わらない	24 (52)	44 (50)	23 (49)	11 (55)	102 (51)	54 (64)	34 (49)	24 (60)	6 (38)	118 (56)	220 (53)
ウ、終わらない	3 (7)	8 (9)	4 (8)	1 (5)	16 (8)	3 (4)	8 (11)	4 (10)	1 (6)	16 (8)	32 (8)
計	46	88	47	20	201	84	70	40	16	210	411

小学校41%, 中学校36%が時間内に終了。小59%, 中64%が時々延びたり、終わらなかったり

している。中学校マンモス校で予定時間に終わっているのは議題の精選、事前検討じゅうぶん等によるものと思う。中学校の中・大規模校では予定時間に終わる率が他の規模に比べて低い。

E 会議への参加意欲・意識

ア、会議を重視し、積極的に参加している。イ、積極的とまでいえないがまずまずの意識である。
ウ、全体的に意欲がやや低調である。エ、一部に意欲の乏しい先生があり困っている。

（表11） 職員会議への参加意欲

校 種 項目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア、積極的	7 (15)	9 (11)	8 (17)	2 (10)	26 (13)	20 (24)	10 (14)	6 (15)	4 (25)	40 (19)	66 (16)
イ、まずまず	34 (74)	66 (75)	36 (77)	14 (70)	150 (75)	57 (68)	49 (71)	31 (78)	12 (75)	149 (71)	299 (73)
ウ、低調	2 (4)	10 (11)	1 (2)	3 (15)	16 (8)	5 (6)	7 (10)	2 (4)		14 (7)	30 (7)
エ、一部に乏しい	3 (7)	2 (2)	1 (2)	1 (5)	7 (3)	2 (2)	3 (4)	1 (3)		6 (3)	13 (3)
無 答		1(1)	1(2)		2(1)		1(1)			1	3(1)
計	46	88	47	20	201	84	70	40	16	210	411

積極的数字、
小13%、中19%
をどうみたらよ
いだろうか。

職員会議の重要
性から考えると、
20%足らずでは
不満足とも考えら
れるし、この程度

で止むを得ないという見方もあろう。まずまずと合わせると90%になるが、残り10%が低調であり、小学校のマンモス校ではこれが20%（ウとエを合わせ）となって、問題といえよう。

F 職員会議の全体評価

ア、ひじょうにうまくいっていると思う。イ、だいたいうまくいっていると思う。ウ、あまりうまくいっていない。エ、うまくいかないで困っている。

（表12） 職員会議の全体評価

校 種 項目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア、うまくいっている	4 (9)	4 (5)	6 (13)		14 (7)	8 (9)	2 (3)	1 (3)		11 (5)	25 (6)
イ、だいたい	37 (80)	71 (81)	39 (83)	19 (95)	166 (83)	72 (86)	59 (84)	37 (92)	16 (100)	184 (88)	350 (85)
ウ、あまり	5 (11)	13 (14)	2 (4)	1 (5)	21 (10)	4 (5)	8 (12)	2 (5)		14 (6)	35 (9)
エ、うまくない							1 (1)			1 (1)	1
計	46	88	47	20	201	84	70	40	16	210	411

全体的な評価では、「うまくいっている」が6%で
前の職員の「積極
的」16%より大
部低下した率とな
った。しかしイの
「だいたい」と合

わせると、90%になり、県下中規模校以上の職員会議はまずまずと評価してよいであろうか。

「うまくいかない」が、小で10%（21校）中で7%（15校）あるが、該当校の教務主任は「ひとりよがりの発言が多い」「議案のわりに時間が短い」「予定時間オーバー」「司会者のしゃべりすぎ」「校長の演説が長い」等をその理由にあげている。

以上、「職員会議と経営参加」というテーマを掲げながら、さっと表面をなでた程度の分析に終わってしまったことをおわびしたい。

3. 校務分掌と経営参加

今日、特に学校経営の近代化とか最適化とかが盛んに唱導されているが、校務分掌の近代化は取りも直さず学校経営改善につながる問題である。

各学校では、教育目標や年間指導計画を実践に移すため、教職員が各業務を分担することになる。これらの業務分担は、学校の教育目標や年間指導計画が明確に設定されていることが前提条件となるがその具現化を図るためには、その基盤となる経営組織の確立が必要である。

経営組織を大別すれば①運営組織 ②教育組織 ③事務組織の三つになろう。また構造的にはライン系列、スタッフ系列と諸説があるが、ここではおもに①運営組織 ③事務組織についての現状を取り上げることにする。

学校における校務分掌の決定は直接教職員の業務内容に結びつくものである。その決定過程の満足・不満足は教職員のモラルにつながり、結果として教育効果に影響を及ぼすものである。またいかにすぐれた組織機構表が作られても、人の配置やその分掌内容が不明確であったり、責任が不明確であれば、その機構は単なる「かたち」に過ぎず、機能をじゅうぶん発揮できない。

以上のことから、校務分掌にかかわる、教職員の意識の実態を次の視点から解明しようと思う。

- ① 分掌決定の手順・方法が「合理的」「民主的」かどうか。
- ② 校務分掌を遂行していく上の障害や問題点は何か。
- ③ 校務分掌遂行上の障害や問題点の改善方策はどうか。

なお、この調査は、はじめに述べたように、全教職員を対象としたものではなく、教務主任からみた調査という限界がある。従って各学校の実態や教職員の意識とは多少のずれがあるかも知れない。しかし、年令的にもベテランである教務主任の眼を通してもらったものだけに、それなりの信頼性はあると思う。その意味で教職員の経営参加の一端をくみ取っていただければ幸いである。

(1) 校務分掌決定の手順

一般的には、経営評価の視点から全教職員の参加による「校務分掌に関する反省・意見」を提出し、来年度への志向をするという手順が多いようである。具体的には、教頭または教務主任が整理し職員会議に提出、協議を経て次年度の組織機構を校長が決定する。そこで、校務分掌の原案作成者はだれか、教職員の参画の実態はどうか、の意図のもとに次の調査を実施した。

問い1. 校務分掌の決定に際し、あなたの学校ではどのような方法がとられていますか。

- ア、校長・教頭が決定している。
- イ、校長が原案作成し、運営委員会に諮問し決定している。
- ウ、校長・教頭・教務主任の三者が協議の上決定している。
- エ、運営委員会で原案を作成し、校長が決定している。
- オ、その他()

（表1） 校務分掌決定の手順

項目	学校種別	小学校	中学校	合計
ア、校長・教頭が決定		27 (14)	26 (12)	53 (13)
イ、校長原案→ 運営委員会に諮問		12 (7)	26 (12)	38 (9)
ウ、校長・教頭・ 教務主任三者協議		124 (71)	111 (51)	235 (56)
エ、運営委員会で原案→ 校長が決定		13 (6)	22 (10)	35 (8)
オ、その他		25 (12)	30 (15)	55 (14)
カ、無 答		1 (0.5)	2 (1)	3 (1)
計		202	217	419

についても同様の傾向がみられた。

運営委員会経由ということは、教務主任以外の学年主任・教科主任、その他主任層の校務分掌決定の参加を意味している。小・中によって教務主任の役割が異なることがここからも推察できよう。

「校長・教頭で決定」が小・中共に13%程度ある。規模別には示さなかったが、小規模校に多い。希望を取った上でのことと思われるが、そうでない場合には不満の残ることが考えられる。

(2) 校務分掌における職員の希望聴取

問い2 校務分掌の決定に際し、あなたの学校では先生がたの希望をとりますか。

（表2） 校務分掌についての希望聴取

項目	小 学 校					中 学 校					合計
	9～11	12～18	19～30	31～	合計	6～8	9～15	16～24	25～	合計	
ア、希望を とっている	34 (76)	78 (89)	45 (92)	19 (95)	176 (87)	77 (90)	68 (92)	38 (93)	16 (100)	199 (92)	375 (89)
イ、希望は とらない	9 (20)	10 (11)	2 (4)	1 (5)	22 (11)	7 (8)	4 (5)	2 (5)	0 (0)	13 (6)	35 (8)
ウ、その他	2 (4)	0 (0)	2 (4)	0 (0)	4 (2)	2 (2)	2 (3)	1 (2)	0 (0)	5 (2)	9 (3)
計	45	88	49	20	202	86	74	41	16	217	419

上の表でわかるように90%前後の学校で希望を取っている。小規模校にいくと希望を取らない学校がふえるが、その理由としては「人数が少ないので 希望を取っても、必ずしも希望どおりに業務を与えることができない。」か、「あえて希望は取らなくても全職員の意向がわかる。」ということであろう。

個々の教職員は、自分が教育（教授）組織にどう配置され、どの学年・教科を担当するかについては大きな関心を示す。次に気になるのが、この校務分担であろう。

希望を取ってそれを百パーセントかなえることはもちろん不可能であろう。だが校務分掌が一方的に上から決められたのでは教職員に不満が残し、校務遂行のスタート時点からその意欲をそぐことになる。個人の希望聴取・納得への努力はやはり尊重してほしい。教職員の希望・適性・自発性を尊重するという管理職の態度こそが、教職員の校務遂行への意欲、ひいては学校の経営参加への意欲を引き出すキーポイントになるのではないだろうか。

(3) 校務分掌希望提出時の職員の意識

問い3. あなたの学校の職員は校務分掌の希望を聞かれた場合、どんな意識で希望を出している
とあなたは(教務主任として)思いますか。主な傾向3つに○印をつけて下さい。

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| ア、自分の能力適性・性格に合ったもの | イ、経験が多く熟練度の高いもの |
| ウ、授業時数との関連を考えて | エ、責任の少ないもの |
| オ、担当学年とかかわりのあるもの | カ、児童に直接関係の深いもの |
| キ、未経験でこれから研究・体験したいと思うもの | |
| ク、ある程度の権限が与えられているもの | ケ、金銭に関係のないもの |

(表3) 校務分掌提出時の職員の意識

順位	種別 項目	小 学 校					中 学 校					合 計
		9~11	12~18	19~30	31~	合 計	6~8	9~15	16~24	25~	合 計	
1	ア 能力適性に合った	36 (80)	72 (72)	48 (98)	19 (95)	175 (87)	76 (89)	60 (81)	36 (88)	15 (94)	187 (86)	362 (86)
2	イ 熟練度の高いもの	24 (53)	70 (80)	37 (76)	12 (60)	143 (71)	50 (58)	48 (65)	26 (63)	8 (49)	132 (61)	275 (66)
3	ウ 授業時数との関連	13 (29)	32 (36)	9 (18)	6 (30)	60 (30)	32 (37)	29 (39)	18 (44)	6 (38)	85 (39)	145 (35)
4	エ 責任の少ないもの	9 (20)	22 (25)	17 (36)	6 (30)	54 (36)	7 (8)	14 (19)	6 (15)	6 (38)	33 (15)	87 (21)
5	オ 担当学年とかかわり	13 (29)	22 (25)	7 (14)	6 (30)	48 (24)	39 (45)	30 (41)	6 (15)	5 (31)	30 (14)	78 (18)
6	カ 児童に直接関係	8 (18)	10 (11)	7 (14)	4 (20)	29 (14)	16 (19)	9 (12)	9 (22)	3 (19)	37 (17)	66 (16)
7	キ 未経験を研究体験したい	5 (11)	15 (17)	10 (21)	3 (15)	33 (16)	17 (20)	11 (15)	7 (17)	2 (13)	37 (17)	70 (16)
8	ク 権限が与えられる	2 (5)	8 (19)	7 (14)	1 (5)	18 (9)	6 (7)	15 (20)	6 (15)	1 (6)	28 (13)	46 (11)
9	ケ 金銭に関係少ない	3 (7)	4 (5)	2 (4)	1 (5)	10 (5)	8 (9)	1 (2)	1 (2)	0 (0)	10 (5)	20 (5)
	無 答	22 (49)	9 (10)	3 (6)	2 (10)	36 (18)	7 (8)	5 (7)	8 (20)	2 (13)	22 (10)	58 (14)
	計	45	88	49	20	202	86	74	41	16	217	419

この設問での回答は、3つ〇を付してもらったので、パーセントの計算は学校数で除して合計%が300%になるよう算出した。

小・中共に、どの規模の学校でも大半の学校(90%まで)で「能力・適性にあった希望」が第一位となっており、当然とはいえ、望ましい傾向といえよう。

次には「熟練度の高い経験した校務」があげられ66%の数字となっている。中学校より小学校に高いのは、職員構成と関係するのかもしれない。

問題は、「責任の少ない校務」が全体で21%あげられ、これが順位で4番めになっていることである。小・中を比較すると、とくに小学校では36%と、3分の1以上の学校でこの傾向が見られる。しかられるかもしれないが、女の先生がたが多いために、この傾向が強くなっているのではないだろうか。調査は、たびたびおことわりしたように、教務主任の主観を通しての回答であるから、女の先生がた個々に聞けば、こういう数字は出てこないのかもしれない。また、女の先生がたに言わせれば、管理職も男教師も、女教師を重要な職位につけ、責任ある仕事を与えることをしないからだと言句があるに違いない。いずれにせよ、男だ女だということでなく、分掌する校務に対して積極的・意欲的であってほしい。

この消極的な傾向に対し、「未経験でこれから研究・体験したい」という積極的な傾向も小・中各16%ずつあげられているのはたのましい。

(4) 校務分掌決定について教職員の満足度とその理由

問い4 校務分掌の決定について、あなたの学校の状態はどうだと感じておられますか。またその理由と思われるものをあげてください。ア～オのうちの一つに〇印をつけてください。さらにアイエオの欄の理由A～F・E～のうち一つに〇印をつけてください。

<p>ア うまくいっている。ほとんどの職員が満足していると思う。</p> <p>イ まずまず。かなりの職員が満足していると思う。</p>	<p>A 希望がほとんど入れられているため</p> <p>B 特性能力が生かされているため</p> <p>C 民主的手続きがとられているため</p> <p>D 人間関係がよく考えられているため</p> <p>E 仕事量が平均化しているため</p> <p>F その他()</p>
<p>ウ どちらともいえない。</p>	
<p>エ ややまずい。不満足な職員が多少みられる。</p> <p>オ 全体的に不満な先生が多く、困っている。</p>	<p>G 希望がほとんど入れられていないため</p> <p>H 特性能力がほとんど生かされていないため</p> <p>I 年功序列を重んじて決められているため</p> <p>J 民主的手続きを経ていないため</p> <p>K 仕事量が不均衡であるため</p> <p>L その他()</p>

(表4) 校務分掌についての職員の満足度とその理由

項目	校種 規模別	小 学 校					中 学 校					合 計
		9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア うまくいっている	A 希 望			(2)		(1)	(2)	(1)	(2)	(6)	(2)	(2)
	B 特 性 能 力		(2)	(2)		(1)	(2)				(1)	(1)
	C 民主的手続き						(1)				(1)	
	D 人 間 関 係			(2)	(4)	(1)	(2)		(2)	(6)	(2)	(1)
	E 仕 事 量								(2)		(1)	(1)
	F そ の 他											
	計		(2)	(6)	(4)	(3)	(8)	(1)	(6)	(12)	(7)	(5)
イ まずまず	A 希 望	(9)	(12)	(11)	(14)	(11)	(12)	(13)	(10)	(20)	(12)	(12)
	B 特 性 能 力	(29)	(31)	(26)	(14)	(27)	(19)	(31)	(29)	(26)	(24)	(26)
	C 民主的手続き	(19)	(3)	(4)	(14)	(8)	(8)	(10)	(15)	(12)	(11)	(9)
	D 人 間 関 係	(9)	(10)	(19)	(4)	(11)	(19)	(19)	(10)		(15)	(13)
	E 仕 事 量	(9)	(19)	(17)	(23)	(17)	(12)	(7)	(5)	(6)	(9)	(13)
	F そ の 他			(4)	(4)	(2)	(2)	(1)		(6)	(2)	(2)
	計	(75)	(75)	(81)	(73)	(76)	(72)	(81)	(69)	(70)	(73)	(75)
ウ	どちらともいえない	(16)	(17)	(11)	(23)	(16)	(12)	(13)	(20)	(12)	(14)	(15)

※ 頻度数(%)のみ、不満足の数省略

満足の状態が「まずまず」を含めて、小・中学校ともに80%程度の高率を示している。特に目立つのは「特性能力が生かされている」から満足しているという事実である。校務分掌決定の手順を経営参加の視点からみた時、本県の実態は適材適所の配置がなされ、教職員の参加意欲は促されているといえる。

次に人間関係と仕事量の平均化が要因としてあげられる。また、小規模校ほど人間関係を重視している傾向があり、コミュニケーションがうまく行なわれているようである。

以上のように分掌決定の手順・方法は個々の学校の事情によって相違してくると思うが、基本的な筋道はいずれも同じであろう。つまり教職員ひとりひとりの持ち味を生かしながら、相互の人間関係がじゅうぶん考慮され、適材適所の配置がなされていると考えられる。

不満であるという場合の%はきわめて低かったため、図表化と説明を省略した。

(5) 校務分掌遂行上の障害

現在の学校では、教育活動の組織化とその組織の拡大に伴って校務の領域が膨脹し、その量が増大している。それにもかかわらず、全体として明確な分類や職務内容の確定がなされていない。それは校務の概念が明確でないところにも一因があろう。ここでは個々の教職員が校務を遂行していく上でどのような困難点や障害を意識しているかを探ろうとしたものである。

問い5 校務分掌を遂行していく上で障害と思われるものを列記してみました。あなたの学校に該当すると思われるものを選んで○印をつけてください。

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| ア、職務内容が不明確で分担がはっきりしない。 | イ、職務権限・責任がはっきりしない。 |
| ウ、全職員の協力体制ができていない。 | エ、遂行の手順がわからない。 |
| オ、分担が不均衡である。 | カ、職務内容が全員に共通理解されていない。 |
| キ、命令系統がはっきりしない。 | ク、仕事よりも人本位の組織である。 |

（表5） 校務分掌遂行上の障害点

順位	種 別 項 目	小 学 校					中 学 校					合計
		9～11	12～18	19～30	31～	合計	6～8	9～15	16～24	25～	合計	
1	職務権限・責任不明確	13 (30)	20 (21)	10 (21)	4 (18)	47 (23)	25 (31)	25 (38)	8 (20)	2 (12)	60 (29)	107 (25)
2	共通理解の不足	12 (27)	23 (25)	10 (21)	7 (32)	52 (25)	16 (20)	13 (18)	8 (20)	4 (23)	41 (19)	93 (22)
3	遂行手順がわからない	13 (30)	16 (17)	9 (19)	4 (18)	42 (20)	12 (14)	13 (18)	1 (2)	1 (6)	27 (13)	69 (17)
4	協力体制の不備	5 (12)	24 (26)	4 (8)	2 (9)	35 (17)	4 (5)	9 (13)	8 (20)	2 (12)	23 (11)	58 (14)
5	分担が不均衡	1 (2)	13 (14)	6 (13)	1 (5)	21 (10)	13 (16)	9 (13)	5 (12)	2 (12)	29 (14)	50 (12)
6	職務内容不明確	7 (16)	9 (10)	2 (4)	0 (0)	18 (9)	7 (8)	8 (11)	3 (7)	2 (12)	20 (9)	38 (9)
7	人本位の組織	0 (0)	4 (4)	3 (6)	0 (0)	7 (3)	4 (5)	5 (7)	2 (5)	0 (0)	11 (5)	18 (4)
8	命令系統不明瞭	5 (12)	5 (5)	1 (2)	0 (0)	11 (5)	1 (1)	2 (3)	1 (2)	0 (0)	4 (2)	15 (4)
	そ の 他	2 (5)	7 (7)	8 (15)	4 (18)	21 (10)	11 (13)	9 (13)	6 (15)	4 (23)	30 (14)	51 (12)
	無 答	2 (5)	5 (5)	6 (13)	5 (23)	18 (9)	12 (14)	4 (5)	7 (17)	3 (18)	26 (12)	44 (11)
	計	43	94	48	22	207	83	70	41	17	211	418

この選択しについては、数を決めないで答えてもらったので、頻数を学校数で除した%で示してある。その%の多い順に並べてみた。

「職務権限・責任の不明確」がいちばん問題で、4分の1の学校がこれをあげている。大規模校になるほどそうなるのではないかと予想したが、結果は逆でむしろ規模の小さい方に率が高い。マンモス校などでは1人1役的に校務が細分化され、自分の職務については精通するのに対し、小さい規模校では1人数役で、かえって責任をゆすり合うということであろうか。6番めの「職務内容不明確」も似たような選択しで、小学校では1と同様、小規模校に多い。また、「遂行手順がわからない」も職務権限・内容に関連した問題で、同じ傾向であり小学校の中規模校ではとくに30%あげられている。これらは教職員個々のモラルが高まれば、解決される問題のようにも思うが、「校務分掌規定」の成文化（細則を含む）、または現行のものの再検討、さらには具体的な校務処理の事例研究等を校内で行なえば改善できるのではないだろうか。

次に「共通理解の不足」「協力体制の不備」を訴えている学校もかなりあり、「共通理解不足」とくに小学校に多い。

言うまでもなく、校務の遂行は分業と協議の調和、職員の責任明確化と共通理解のもとで進められなければならないし、教育目標の達成を図るためのものでなければならない。

「分担の不均衡」は小学校で10%、中学校で14%であり、比較的小規模校に多い。「校務分掌についての希望聴取」について前述したが、「取らない」が小規模校に多い現状と関連はないかどうか検討の余地がある。一般的に小規模校では「安易な慣行」に流される傾向があることを反省したい。

(6) 校務分掌の改善点

問い6 あなたの学校のどのような点を改善すればよいと思いますか。

(表6) 校務分掌の改善点

順	項 目	小 学 校	中 学 校	合 計
1	職務内容の明確化	37 校	26 校	63 校
2	事務量の均等化	25 //	32 //	57 //
3	特性能力の適正化	19 //	32 //	51 //
4	事務処理の合理化	18 //	29 //	47 //
5	協力体制の確立	27 //	17 //	44 //
6	職務権限の明確化	11 //	31 //	42 //
7	責任体制の確立	18 //	17 //	35 //
8	モラルの向上	19 //	14 //	33 //
9	職務の共通理解	16 //	15 //	31 //
10	雑務感・定数増	5 //	18 //	23 //

この表は、自由記入された内容を整理集計したもので、多い数量による順位で示したものである。

前述の「校務分掌の障害」意識の実態で指摘したように、「職務内容・権限・責任の明確化」を改善の視点に取り上げている教務主任が多い。特に小学校では「内容の明確化」が多く、中学校では「権限の明確化」を望んでいる。

個々の学校の「校務分掌規程」の有無は直接調査をしなかったが、「教務主任の職務規程の有無」を調査した結果では、成文化された規程のある学校は、小学校40%、中学校31%で、残り60~70%の学校では成文規程がなく、慣例によつて分掌業務が進められているものと解釈できる。

一方、分掌能率向上のために権限の委譲と統制を図る必要がある。上下の職務分担が不明確であると、とかく上級者のみに過重な負担がかかり易い。共感的理解に立った権限の委譲と統制が望まれる。

「事務の均等化」を要望する声が大きい。学校の事務はその内容により、おのずから事務量に軽重の出るのはある程度止むを得ないことであるが、不均等な配分は、当然事務の渋滞を招き、教育活動全体に支障をきたすことになる。

次に「事務処理の合理化」を改善点に取り上げている学校が多い。今日のように多様化する教育の現状では、付随的な事務を精選することが急務である。また、校務処理の手順・方法などを明確にして、だれがその係りになっても直ちに処理できるように標準化しておく必要がある。同時に、事務処理器械の整備充実、事務職員の必置などが今後の研究課題となる。

次に「モラルの向上」の必要性を31校で取り上げている。いかに明細な校務分掌組織ができててもそれを動かす教職員の間関係とモラルの向上がなければ効率は上がらない。個人の持ち味を生かしながら、負担の質的・量的バランス、人間関係のバランス、チームワークが適切に配慮されなければならない。そこにこそ常に経営に参加する「喜び」や「ひたむきな努力」の姿が生まれてくるものと思う。

4 教務主任と経営参加

学校種別の違い、学校規模の大小にかかわらず、教務主任という職位はきわめて重要な位置づけを持っている。

教務主任のあり方は学校経営のキポイントとなる。教務主任の経営参加意欲のいかんによってその学校の動きが違ってくる。それだけにその責任は大きい。

校長・教頭からはもちろんのこと、他の教職員からも常に期待され、頼りにされている。こうした期待感に応えることのできる仕事のしかたこそ教務主任としての役割である。

教務主任は絶えずその責任を問われている。日常眼前の仕事の多忙さにとりまぎれて、自分の立場を見失うことなく、常に自己のあり方の修正に配慮しなければならない。

また、学校の条件、教職員の意識の違いによっても、教務主任の立場は微妙に変化してくる。所属教職員ならびに各係、各委員会等の主体的な経営参加を促がし、それぞれの立場を生かしてやるように職務権限の明確化、人間関係の調整等に細かく気を配らなければならない。このように教務主任の仕事は多種多様であり、当面している課題はあまりにも多い。

ここに、きわめて微視的ではあるが、本県小・中学校の中規模校～マンモス校を対象とした調査結果から、教務主任の職務内容の実態とその意識とについて報告し、多少なりとも、現場の教務主任の今後のあり方を志向していただきたいと思う。

(1) 教務主任の職務内容の明確化について

問い1. あなたの学校では、教務主任の職務内容がどのようになっているでしょうか。

ア、細部にわたって成文化された校内規定により職務内容が明確にされている。

イ、はっきりした規定はないが、慣例、申し送り等により職務内容が明確にされている。

ウ、規定もなく慣例も不明確で職務内容がはっきりしない点がある。

(表1) 教務主任の職務遂行の基準

校 種 規 模 別 項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9～11	12～18	19～30	31～	計	6～8	9～15	16～24	25～	計	
ア 成文化	18 (39)	35 (40)	17 (36)	11 (55)	81 (40)	24 (29)	20 (29)	13 (33)	7 (44)	64 (31)	145 (35)
イ 慣 例	20 (44)	44 (50)	24 (51)	7 (35)	95 (47)	49 (58)	45 (64)	19 (48)	8 (50)	121 (57)	216 (52)
ウ な し	7 (15)	9 (10)	6 (13)	2 (10)	24 (12)	11 (13)	5 (7)	7 (18)	1 (6)	24 (11)	48 (12)
無 答	1 (2)				1 (1)			1 (1)		1 (1)	2 (1)
計	46	88	47	20	201	84	70	40	16	210	411

概して小学校は成文化されている学校が多く、中学校では慣例による学校が多く半数以上を占めている。また、小・中学校とも学校規模が小さくなるにつれて成文化されている学校が少なく、従来からの慣例によって行なわれているようである。このことは学校規模が小さくなるにつれて家庭的なふん囲気に包まれ、いつでも話し合いの場が持てるという利点もあるが、学校の現代化という点からして、はたしてこのままでよいのだろうか。

職務内容が概括的で、おおまかな示され方しかされていない——従来からの慣行、自己経験で自分なりに判断したり、不明な点は前任者や校長・教頭から指導や指示を受けている。こうしたことは、教務主任としての責任執行の迫力を弱め、また非能率的でロスを招くことも多くなる。同時に、人間関係の複雑さをいっそう増すことになり、多忙な生活をより複雑化することにもなる。

なんとしても成文化された規定が必要であり、これによってなおいっそう合理的な方策が生み出されるであろう。

次に、教務主任にほぼまかせられている職務内容の調査結果について考えてみたい。

(2) 教務主任にほぼまかせられている職務内容

問い2. あなたの学校で、教務主任にほぼまかせている職務内容を下記の項目の中から適当に選んで○印をつけてください。

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| ア 教育目標(重点努力事項)の原案作成 | キ 職員の研修 |
| イ 企画(運営)委員会の運営 | ク 職員の服務・勤務の割りふり |
| ウ 職員会議の運営 | ケ 学校の会計事務 |
| エ 校務分掌組織の原案作成 | コ 授業時数、日課表の作成 |
| オ 教育課程の実施 | サ 渉外・連絡(P T A・後援会も含む) |
| カ 学校行事の企画運営 | |

(表2) 教務主任の職務内容

項目	校種 規模別	小 学 校					中 学 校					合計
		9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア 教育目標作成		18	38	19	14	89 (44)	23	22	11	4	60 (28)	149 (36)
イ 企画運営委員会		13	52	37	13	115 (57)	24	33	20	13	90 (43)	205 (50)
ウ 職員会議運営		13	35	30	11	89 (44)	30	36	21	10	97 (46)	186 (45)
エ 校務分掌原案作成		10	26	17	8	51 (25)	26	18	11	11	66 (31)	117 (28)
オ 教育課程実施		33	62	37	17	149 (74)	68	55	34	14	171 (81)	320 (78)
カ 学校行事企画運営		31	74	38	17	160 (80)	72	60	34	15	181 (86)	341 (83)
キ 職員の研修		31	55	28	9	123 (61)	51	35	18	8	112 (53)	235 (57)
ク 服務・勤務の割りふり		3	9	4	3	19 (9)	8	3	3	4	18 (9)	37 (9)
ケ 会計事務		2	9	3		14 (7)	2	1	3		6 (3)	20 (5)
コ 授業時数・日課表		40	85	46	20	191 (95)	82	65	37	15	199 (95)	390 (95)
サ 渉外・連絡		17	27	16	7	67 (33)	14	13	7	4	38 (18)	105 (26)
計		46	88	47	20	201	84	70	40	16	210	411

データの上位の職務から列挙してみよう。

1. 授業時数・日課表の作成——90%以上。小・中学校ともに最高。特にその傾向は学校規模が小さくなるにつれて強い。
2. 学校行事の企画運営——80%以上。中学校に多く、中規模校と標準規模校に目立って見受けられる。小学校では標準規模校で著しい。
3. 教育課程の実施——小学校74%, 中学校81%。小学校にくらべて中学校でこの職務がより重視されている傾向がわかる。
4. 職員の研修——小学校61%, 中学校53%。小学校でより重視され、特に標準規模校でその傾向が強い。
5. 企画(運営)委員会の運営——小学校57%, 中学校43%。中学校では中規模校に多く、小学校では標準規模校に強く示されている。

6. 職員会議の運営——小学校44%, 中学校46% 小・中の差はほとんどみられない。特に、服務勤務の割りふり、会計事務については、教務主任のタッチしている学校は極めて少ない。

こうしてみると、教務主任の職務として大きくクローズアップされてくるのは、教育課程の管理、あるいは連絡・調整・企画といったところが最たる仕事としては握される。

こうした現状において、教務主任は自己の職務についてどのように意識し、は握しているのだろうか。以下、問い3によって、問い2 とのかかわりあいを見ることにする。

(3) 教務主任が自己の職務として適当と考えている仕事

問い3 前記の項目の中で教務主任の職務として適当と思うもの4つを選んで記号を記入下さい。

(表3) 教務主任の望ましい職務

項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9~11	12~18	19~33	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア 教育目標作成	13 (29)	22 (25)	15 (31)	10 (50)	60 (20)	16 (19)	20 (27)	8 (20)	4 (25)	48 (24)	108 (26)
イ 企画運営委員会	14 (31)	38 (43)	23 (47)	7 (35)	72 (36)	23 (27)	27 (36)	15 (36)	9 (56)	74 (36)	145 (37)
ウ 職員会議運営	4 (9)	17 (19)	11 (24)	4 (16)	36 (18)	16 (19)	22 (30)	13 (32)	3 (19)	54 (26)	90 (22)
エ 校務分掌原案作成	7 (16)	12 (14)	6 (12)	1 (5)	26 (13)	19 (22)	10 (14)	8 (20)	4 (25)	41 (20)	67 (16)
オ 教育課程実施	33 (73)	67 (76)	36 (74)	18 (85)	154 (76)	67 (78)	61 (82)	33 (80)	14 (88)	175 (85)	329 (78)
カ 学校行事企画運営	35 (78)	62 (70)	33 (67)	11 (55)	141 (70)	62 (72)	53 (70)	31 (76)	10 (63)	156 (71)	297 (71)
キ 職員の研修	30 (67)	46 (52)	20 (41)	7 (35)	103 (51)	60 (70)	40 (54)	21 (51)	5 (31)	126 (62)	229 (55)
ク 服務勤務の割りふり			1 (2)	1 (5)	2 (1)	5 (6)	2 (3)			7 (4)	9 (2)
ケ 会計事務			1 (2)		1 (1)						1 (1)
コ 授業時数・日課表	35 (78)	75 (85)	37 (76)	17 (85)	166 (82)	66 (49)	52 (70)	24 (59)	13 (81)	155 (76)	321 (77)
サ 渉外・連絡	3 (7)	3 (4)	3 (6)		9 (4)	2 (2)	2 (3)		1 (6)	5 (2)	14 (3)
無 答	6 (13)	10 (11)	10 (20)	2 (10)	28 (14)	8 (9)	7 (10)	11 (27)	1 (6)	27 (13)	55 (13)
計	45	88	49	20	202	86	74	41	16	217	419

これも上位から順挙してみる。	(小学校)	(中学校)	(合 計)
1. 教育課程の実施	76%	85%	78%
2. 授業時数・日課表の作成	82%	76%	77%
3. 学校行事の企画運営	70%	71%	71%
4. 職員の研修	51%	62%	55%
5. 企画(運営)委員会の運営	36%	36%	37%
6. 教育目標の原案作成	30%	24%	26%
7. 職員会議の運営	18%	26%	22%

こうしてみると、教育課程の実施については小・中学校とも平均して意識されている。授業時数、日課表の作成は小学校では平均しているが、中学校の中規模校、標準規模校ではやや低い結果が示されている。学校行事の企画運営については、小・中学校ともに平均しており、職員の研修は小・中学校とも学校規模が小さくなればなるほど優位差がみうけられ、教務主任が研修を担当する比重は増していく。

教育目標の原案作成については、中学校が低く、逆に職員会議の運営の面では中学校が高い。

概して、教務主任にはほまかせられている職務内容と、教務主任自身が自己の職務として意識している内容はほぼ合致しており、この点において実態と意識のズレが特にみられないのは理想的であろう。

次にこうした多くの職務内容を持っている教務主任の校務処理の現状についての調査結果を分析する。

(4) 教務主任の校務処理の現状

- 問い4 あなた(個人)の校務処理の現状は下記のどれだとお考えですか。(たたし一ヶ月の平均)
- ア だいたい勤務時間内に処理している。
- イ 時々学校に残って処理している。
- ウ 時々家に持ち帰って処理することがある。

(表4) 教務主任の校務処理の状況

項 目	小 学 校					中 学 校					合 計
	9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア 時間内処理	12 (27)	29 (33)	17 (35)	4 (20)	62 (31)	31 (36)	24 (32)	16 (39)	4 (25)	75 (35)	137 (33)
イ 学校で残業	8 (18)	24 (27)	17 (35)	9 (45)	58 (29)	25 (29)	17 (23)	15 (37)	7 (43)	64 (30)	122 (29)
ウ 家庭で処理	25 (55)	35 (40)	15 (30)	7 (35)	82 (40)	30 (35)	33 (45)	10 (24)	2 (13)	75 (34)	157 (37)
無 答									3 (19)	3 (1)	3 (1)
計	45	88	49	20	202	86	74	41	16	217	419

小・中学校ともに共通していることは、学校規模が小さくなるにつれて、家庭に持ち帰って処理する割合が強くなっている。逆に大規模校ほど校内での残業処理が多くなる。このことは、学校の無人化、担当授業時数の関係など原因は多々あろうが、こうした姿はあえて教務主任のみに限られたものではないだろう。しかし、教務主任の多忙さも浮き彫りにされており、この職位の難しさがよくわかる。

特に小学校での持ち帰りが多いが、この現状は学校の現代化のための打開策の必要さを如実に物語る

ている。

最後に、教務主任としての役割についてどのように意識化されているかについて述べこの稿を終わる。

(5) 教務主任の役割についての意識

問い5. あなたは教務主任としての役割を下記の項目の中でどれだとお考えでしょうか。

- ア 校長・教頭の補佐としての役割
- イ 各種部会行事等の連絡調整としての役割
- ウ 校務処理や起案等の指導助言としての役割

(表5) 教務主任の役割についての意識

項目	小学校					中学校					合計
	9~11	12~18	19~30	31~	計	6~8	9~15	16~24	25~	計	
ア 補佐	8 (18)	25 (28)	12 (25)	4 (20)	49 (24)	25 (29)	26 (35)	14 (34)	4 (25)	69 (32)	118 (28)
イ 連絡調整	27 (60)	50 (57)	21 (43)	11 (55)	109 (54)	55 (63)	33 (45)	24 (59)	7 (44)	119 (54)	228 (54)
ウ 指導助言	10 (22)	8 (9)	13 (26)	4 (20)	35 (17)	3 (4)	11 (15)	3 (7)	2 (12)	19 (9)	54 (13)
無 答		5 (6)	3 (6)	1 (5)	9 (5)	3 (4)	4 (5)		3 (19)	10 (5)	19 (5)
計	45	88	49	20	202	86	74	41	16	217	419

小・中学校を通じて、教務主任の役割についての考え方は、連絡調整機能としての意識が半数以上である。特に学校規模が小さくなるにつれてこうした意識が強くなってきている。

中学校では、小学校より補佐的意識が強い。このことの理由については憶測しがたい。

助言的機能としては、小学校の方に強い傾向がうかがわれるが、中学校では専門化して、教務主任の立ち回る余地がないためとも考えられる。あるいは小学校の教務主任はオールラウンドの人柄が要請されているからであろうか。このことについては一般教職員の意識を調査することによっていっそう明らかにできるであろう。

いずれにしても教務主任の基本的な仕事は、連絡調整であると考え、特に小学校において予期以上に大幅な権限移譲がなされていることは、やはり学校組織の中核的存在と断言できよう。

教務主任の職位は重く、職務内容は余りにも多い。それだけに冒頭に述べたように教務主任のあり方は、学校の動き——教職員の生き生きとした活動の場を左右する。こうした責任を課せられている教務主任のために、

- 職務権限・内容のよりいっそうの明確化と、教職員各々の職務内容についての共通理解。
- 教職員のモラルの向上と責任体制の明確化、おなじく各人、各係間の協力体制の確保。
- 性別・経験年数等をじゅうぶんに配慮した適正な職務の配当。

などが推進されていくことが強く望まれるものである。